

## 1.2. VERTĖS KŪRIMAS SUMANIAJAME VERSLUME

### Turinys

<b>ŽODYNĖLIS</b>	<b>2</b>
<b>KRITINIS PLIENINIMAS VERSLE</b>	<b>2</b>
<b>KŪRYBINGAS MAŠTYMAS VERSLE</b>	<b>5</b>
<b>PAGRINDINĖS VERTĖS KŪRIMO TENDENCIJOS</b>	<b>6</b>
<b>PARTNERIAI IR VEIKLOS VERTĖS KŪRIMAS 7</b>	
Išmanusis verslo procesų valdymas	19
Tvari pramonės vertės kūrimas	20
<b>APLINKOSAUGINĖ, SOCIALINĖ, KULTŪRINĖ IR EKONOMINĖ VERSLO IR VERSLUMO VERTĖ</b>	<b>21</b>



## ŽODYNĖLIS

**Kritinis mąstymas** apibrėžiamas kaip „visas klausimo, analizės, sintezės, aiškinimo, išvadų, indukcinio ir dedukcinio samprotavimo, intuicijos, taikymo ir kūrybiškumo procesas arba jo dalis“.<sup>1</sup>

**Kritinis mąstymas** yra intelektualinė disciplina, apimanti šiuos mąstymo elementus: tikslo ir problemos identifikavimą, sąvokų išaiškinimą, prielaidų atradimą, požiūrių svarstymą, pasekmių/pasekmių nustatymą, įrodymų patvirtinimą ir refleksiją.<sup>2</sup>

**Kūrybiškas mąstymas** yra galimybė pateikti originalius ir naudingus atsakymus. Kaip ir kiti sudėtingi mąstymo procesai, kūrybinis mąstymas remiasi aukštesnio lygio pažinimo ištekliais.<sup>3</sup>

**Vertės kūrimas** yra procesas, skirtas įmonėms pateikti į pramonės šaką, reaguoti į imitatorius ir vystytis kartu su produktų rinkos strategijomis ir aplinkos veiksniais.<sup>4</sup>

## KRITINIS MĄSTYMAS VERSLE

**Kritinis mąstymas** (CT) yra tikslingas, savireguliuojantis sprendimas, kurio rezultatas yra aiškinimas, analizė, vertinimas ir išvados, taip pat įrodomųjų, konceptualių, metodologinių, kriterinių ar kontekstinių svarstymų, kuriais grindžiamas toks sprendimas, paaiškinimas. KT yra būtina kaip tyrimo priemonė. Taigi CT yra išlaisvinanti jėga švietime ir galingas šaltinis asmeniniame ir pilietiniame gyvenime. Nors kompiuterinė tomografija nėra gero mąstymo sinonimas, ji yra plačiai paplitęs ir save ištaisantis žmogaus reiškiny. Idealus kritinis mąstytojas yra nuolat smalsus, gerai informuotas, pasitikintis protu, atviras, lankstus, sąžiningai mąstantis vertinant, sąžiningas susidūręs su asmeniniais nusistatymais, apdairus priimant sprendimus, pasirengęs persvarstyti, aiškus problemas, tvarkingas sudėtinguose dalykuose. stropiai ieškant svarbios informacijos, pagrįstas renkantis kriterijus, orientuotas į tyrimą ir atkaklus siekiant tokių tikslių rezultatų, kaip leidžia tyrimo objektas ir aplinkybės. Taigi ugdyti gerus kritinius mąstytojus reiškia siekti šio idealo. Tai sujungia kompiuterinės tomografijos įgūdžių ugdymą su tų nusiteikimų ugdymu, kurie nuosekliai duoda naudingų įžvalgų ir yra racionalios bei demokratinės visuomenės pagrindas.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup>Seibertas, 2021 m

<sup>2</sup>Kaip aukščiau

<sup>3</sup>Redifer ir kt., 2021 m

<sup>4</sup>Climent, Haftor, 2021 m

<sup>5</sup>Veidas, 1990 m

Kai kurie autoriai, tokie kaip Subir Bandyopadhyay, Jana Szostek, kritinį mąstymą apibrėžia kaip trijų etapų procesą. Kritinis mąstymas buvo apibrėžiamas tiesiog kaip gebėjimas nustatyti svarbius faktus, nustatyti ir analizuoti galimybes ir priimti tinkamą galutinį sprendimą.<sup>6</sup>

1 lentelė

### Kritinio mąstymo elgesio klasifikacijos

Elgesys	Paaiškinimas
Problemų identifikavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apima tokius įgūdžius kaip pagrindinių problemų nustatymas, skubių reikalų nustatymas, nurodymų vykdymas ir dėmesys detalėms;</li> <li>• Apima prielaidų įvertinimą ir paaiškinimą, kodėl problema yra svarbi.</li> </ul>
Informacijos rinkimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• apima gebėjimus užduoti klausimus, komentuoti ir siekti paaiškinimų;</li> <li>• apima ieškojimą iš kitų indėlio ir kitų patikimumo įvertinimą.</li> </ul>
Variantų tyrinėjimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apima alternatyvių metodų nustatymą ir kiekvieno požiūrio privalumų ir trūkumų aptarimą;</li> <li>• Apima įgyvendinto sprendimo įvertinimą ir alternatyvaus plano turėjimą.</li> </ul>
Galutinio sprendimo priėmimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• apima visos informacijos sintezę priimant pagrįstą sprendimą;</li> <li>• apima gebėjimą pagrįsti sprendimą ir tinkamai planuoti sprendimo įgyvendinimą.</li> </ul>

Šaltinis: Bandyopadhyay, Szostek, 2018 m

Naujųjų technologijų įgūdžiai yra tik viena ateities įgūdžių lygties dalis, tačiau „žmogiškieji“ įgūdžiai, tokie kaip „kūrybiškumas, originalumas ir iniciatyvumas“, „kritinis mąstymas“, įtikinėjimas ir derybos, taip pat išsaugos arba padidins savo vertę. atkreips dėmesį į detales, atsparumą, lankstumą ir „sudėtingų problemų sprendimą“.<sup>7</sup>

Kalbant apie „kritinį mąstymą“, šis įgūdis taip pat atitinka ISO 9001 standartą, nes kai svarbu tobulinti produktą ar procesą, analizuojant problemas taip pat būtina atsižvelgti į kritinį mąstymą, kad būtų galima rasti tinkamą sprendimą. Didelis skirtumas yra tas, ar inovacijos reiškia gamybos procesus, labai paplitusius besivystančiose šalyse, ar produktų inovacijas, labiau paplitusias išsivysčiusiose šalyse.<sup>8</sup>

<sup>6</sup>Bandyopadhyay, Szostek, 2018 m

<sup>7</sup>Santos ir kt., 2021 m

<sup>8</sup>Kaip aukščiau

Plėtra šiandien yra svarbesnė nei buvo anksčiausiekiant pritraukti ir išlaikyti organizacijose. Kritinio mąstymo įgūdžiai ir lyderystės įgūdžiai, tokie kaip pokyčių vedimas, vizijos kūrimas, kitų įtraukimas, yra būtinų sėkmei įgūdžių sąrašo viršuje. Tikimasi, kad lyderiai vadovaus komandoms, kurs talentus, plėtos verslo strategiją, rengs susitikimus ir spęs nesutarimus, dažnai su įtemptais kalendoriais, neturėdami daug laiko galvoti. Sudėtingoje aplinkoje lyderio sėkmei būtinas gebėjimas įsisavinti informaciją ir greitai priimti kokybiškus sprendimus esant netikrumui ir spaudimui. Kritinio mąstymo įgūdžiai reikalauja intelekto, žinių, laiko ir praktikos. Prezidentas Johnas F. Kennedy geriausiai pasakė: „Mes per dažnai... mėgaujamės nuomonės komfortu be minties diskomforto“.<sup>9</sup>

Kritinis mąstymas reikalauja gebėjimo gauti informaciją ir analizuoti duomenis iš komandos perspektyvos, taip pat atsižvelgti į poveikį visai organizacijai. Tam reikia didesnio skaidrumo priimant sprendimus, atvirumo domėtis ir mokytis bei gebėjimo dirbti su nauja karta. Daugelis lyderių kovoja su šiuo perėjimu nuo valdžios iš viršaus į apačią į įtraukimą mokymosi aplinką.<sup>10</sup>

Kritinis mąstymas yra būtina kompetencija vadovų pažinimo, sprendimų priėmimo ir veiksmų procese. Jo svarba didėja kuo greičiau, o palyginti lengva prieiga prie skirtingos kokybės ir svarbos informacijos galimo poveikio požiūriu gali sukelti sprendimų paralyžių ar pažinimo disonansą arba palengvinti manipuliavimą ir įtaką.<sup>11</sup>

Daugelis autorių mano, kad kritinis mąstymas yra būtinas dabartinei įmonių ir verslo aplinkai, kuri yra vadovų profesionalumo pagrindas. Kuriant vadovų ugdymo ir tobulėjimo modelius, būtina nuolat atrasti, tyrinėti ir tikrinti metodus, kurie padės tobulinti ir palaikyti profesinį meistriškumą. Esminis profesinio meistriškumo aspektas yra kritinis mąstymas. Vadovų pažinimo, mąstymo ir sprendimų priėmimo problematika yra tema, kurią sprendžiame jau seniai.

Kritinio mąstymo svarba pažinimui, teisingų sprendimų priėmimui ir veiksmingiems veiksams sudėtingomis, sudėtingomis ir dinamiškai kintančiomis sąlygomis šiuo metu auga. Šios priežastys apima informacijos kiekį ir prieinamumą bei jos savalaikiškumą, patikimumą ir pagrįstumą.<sup>12</sup>

**Kritinis mąstymas** galima žiūrėti iš skirtingų kampų. Plačiaja prasme kritinį mąstymą galima apibrėžti kaip kruopščius ir apgalvotus sprendimus, ar priimti, atmesti ar atsisakyti teiginio su tam tikru tikrumo laipsniu. Kritinis mąstymas suponuoja informacijos supratimą, idėjos suvokimą ir nuodugnę jos išnagrinėjimą, palyginimą su kitomis nuomonėmis ir tuo, ką jau žinome apie problemą, o rezultatas – nuomonė ir atsakomybė. Kritinis mąstymas tiria prielaidas, nustato paslėptas vertybes, įvertina įrodymus ir išvadas. Tai apima galimybę ištirti

---

<sup>9</sup> Hagemannas, Stroope, 2013 m

<sup>10</sup> Knap-Stefaniuk, Ambrozova, 2021 m

<sup>11</sup> Kaip aukščiau

<sup>12</sup> Kaip aukščiau

problemą, klausimą ar situaciją ir integruoja visą turimą informaciją, kad būtų priimtas sprendimas arba patikrinta hipotezė.<sup>13</sup>

**Kritinis mąstymas** yra savarankiškas mąstymas. Visiškai individualus, neperleidžiamas. Tai susiję su idėjų nuosavybe ir autoryste. Kalbama apie laisvės mąstyti pačiam jausmą, sąmoningą nepriklausomybę. Informacijos gavimas yra kritinio mąstymo atskaitos taškas, o ne tikslas. Šia prasme labai svarbu galvoti apie gebėjimą panaudoti įgytą informaciją ir patirtį. Kritinis mąstymas prasideda nuo klausimų ir problemų, kurias reikia išspręsti. Kalbama apie smalsumą, gebėjimą matyti, suvokti ir aktyviai spręsti problemas. Kritinis mąstymas grindžiamas pagrįstais argumentais. Geri argumentai pripažįsta, kad gali būti priešingų argumentų, skirtingų požiūrių. Kritinis mąstymas yra mąstymas visuomenėje. Idėjos patikrinamos ir tobulinamos, kai dalijamės jomis su kitais.<sup>14</sup>

## KŪRYBINGAS MĄSTYMAS VERSLE

Dabartinis tyrimas parodė, kad verslumo lyderystė teigiamai susijusi su darbuotojų kūrybiškumu. Be to, buvo nustatyta, kad psichologinis įgalinimas ir psichologinis saugumas tarpininkavo tarp verslumo lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo ryšius.<sup>15</sup>

Kadangi organizacijos susiduria su aršia pasauline konkurencija ir sparčiais technologijų bei ekonomikos pokyčiais, darbuotojų kūrybiškumas buvo laikomas potencialiu organizacijos išlikimo šaltiniu, tai reiškia naujų ir naudingų produktų, praktikos, paslaugų ir procedūrų idėjų generavimą darbo vietoje. Įrodyta, kad tarp daugybės veiksmų lyderystė atlieka esminį vaidmenį skatinant darbuotojų kūrybiškumą.

Kai lyderių elgesys yra skaidrus, jie dalinsis aktualia informacija su darbuotojais, atvirai bendraus su darbuotojais, teiks darbuotojams grįžtamąjį ryšį, kuris praturtina resursus darbuotojų įsitraukimui į kūrybinę veiklą. Vadinasi, skaidrus lyderių elgesys prisidės prie darbuotojų kūrybiškumo, teikdamas darbuotojams informaciją ir kurdamas skaidrų klimatą.<sup>16</sup>

**Dizaino mąstymas** yra sistemingas kūrybinių inovacijų procesas. Jis buvo naudojamas sprendžiant problemas ir kuriant naujoves per produktus ir paslaugas, susideda iš 3 pagrindinių komponentų:

- 1) problemos supratimas – šiam procesui reikia laiko giliai suprasti problemą, o tai atlieka didelį vaidmenį nustatant problemos sprendimo kryptį.
- 2) mąstymas už langelio ribų – generuoti idėjas ir įvertinti galimybes,

---

<sup>13</sup>Kaip aukščiau

<sup>14</sup>Knap-Stefaniuk, Ambrozova, 2021 m

<sup>15</sup>Mehmood, Jian, Akram, Tarikas, 2021 m

<sup>16</sup>Yi, Hao, Yang, Liu, 2017 m

- 3) mokymasis per eksperimentus, kuriant prototipus bendrauti ir kurti aiškias koncepcijas.<sup>17</sup>

Be to, dizaino mąstymo procesas taip pat yra procesas, kuris sujungia kūrybinį mąstymą ir verslo mąstymą, kad būtų kuriami nauji dalykai ir inovacijos, pagrįstos klientų pasitenkinimu ir problemų sprendimu (centruotas į žmogų). Dizaino mąstymo procesas susideda iš įsijautimo, apibrėžimo, idėjos, prototipo, testavimo. Apibendrinant galima teigti, kad dizaino mąstymo procesas – tai procesas, kurio metu kuriamos naujovės, sprendžiančios problemas, atitinkančias klientų ar klientų poreikius. Dizaino mąstymo procesas turi būti kartojamas, kol bus pasiekta geriausia naujovė, prieš pradedant ją naudoti.<sup>18</sup>

Skaitmeninis verslininkas – tai verslo savininkai, kurie aktyviai naudoja skaitmenines technologijas ugdydami įgūdžius ir valdymą, planuodami verslo strategiją, taip pat kurdami konkurencingumą, taikydami technologines žinias verslo procesams tobulinti.

Verslininkai, kurie virsta skaitmeniniais verslininkais, turi kurti produkto vertę ar paslaugas, darbo vietos atrodo kaip skaitmeninės organizacijos, skaitmeninės rinkos. Skaitmeniniai verslininkai turi turėti skaitmeninės kompetencijos, skaitmeninio verslumo kompetencijos ir kūrybingų skaitmeninės ekonomikos inovacijų. Kūrybinės skaitmeninės ekonomikos inovacijos susideda iš 2 komponentų: (1) kūrybinės skaitmeninės ekonomikos inovacijų prototipų kūrimas, siekiant patenkinti klientų poreikius, įskaitant skaitmeninių žinių panaudojimą klientų aptarnavimo srityje, (2) kūrybinių skaitmeninės ekonomikos inovacijų kūrimas siekiant sujungti klientus ir produktus. .

Yra daug kūrybiškumo apibrėžimų, tačiau versle tai reiškia problemų įžvalgų paiešką. Kiekvienas asmuo, siekiantis ginti savo organizacijos interesus, turi mokėti mąstyti kūrybiškai. Nenuostabu, kad susidomėjimas kūrybišku problemų sprendimu išliko didelis. Pasaulyje, kuris nuolat keičiasi ir kelia naujų iššūkių, naujų problemų sprendimo būdų visada reikia. Tačiau kūrybiškas mąstymas neturėtų būti vertinamas kaip „visuotinis priešnuodis“, galintis išgydyti viską, bet siūlo būdų, kaip išnagrinėti problemas, kurios verčia mus abejoti esminėmis problemomis. Tai verčia mesti iššūkį pagrindinėms prielaidoms.

**Kūrybiškas problemų sprendimas** apima alternatyvių psichikos būdų tyrinėjimą naujoms idėjomis kurti. Įprastoms užduotims tai dažnai yra veiksmingiausias būdas. Tačiau atliekant užduotis, kurioms reikia kūrybiško problemų sprendimo, konsoliduota schema gali sumažinti našumą, nes kūrybinėms idėjomis reikia vengti didelio dažnio atsakymų.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup>Proktorius, 2021 m

<sup>18</sup>Proktorius, 2021 m

<sup>19</sup>Rosseel, Anseel, 2022 m

## PAGRINDINĖS VERTĖS KŪRIMO TENDENCIJOS

Autoriai siūlo keturias vertės kūrimo išlikimo kategorijas, kuriomis įmonė galėtų pasinaudoti per žlugdančius pokyčius:

- 1) tvirtas augimas,
- 2) papildomų pajamų generavimas,
- 3) konkurencinį ir ilgalaikį pranašumą,
- 4) padidėjęs pelnas.

Todėl įmonės numatymas galėtų sukurti vertę, padidindamas įmonės gebėjimą kurti aukštesnes laipsniškas ir radikalias naujoves, kurios leidžia įmonei įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą.<sup>20</sup>

Literatūroje buvo nustatyta keletas vertės kūrimo grupių, kaip matyti iš 2 lentelės.

2 Lentelė

### Potencialios vertės kūrimo grupės iš įmonės įžvalgos

<i>Group</i>	<i>Code</i>	<i>Potential value contribution</i>	<i>Description</i>
<i>Trigger responses</i>	VC 1	• Identify relevant external change	Based on a continuous scanning of the environment, the corporate foresight activity ensures that the firm responds adequately to meet threats and grasp opportunities.
	VC 7	• Trigger new innovation initiatives	
	VC 9	• Challenge innovation development to ensure state-of-the-art	
<i>Start and facilitate strategic discussions to enable strategic change</i>	VC 4	• Challenge and change existing mental models	The corporate foresight activity motivates, orchestrates, and drives strategic discussions that—through active participation of relevant internal stakeholders—lay the foundation for strategic corporate change.
	VC 5	• Moderate strategic discussions	
	VC 6	• Promote participation	
	VC 8	• Support breaking away from path dependency	
<i>Identify and support acquisition of needed strategic resources</i>	VC 2	• Search resources	The corporate foresight activity identifies resources that are needed to generate a competitive advantage in changed environments and support their acquisition
	VC 3	• Decide on development or acquisition of resources	

Šaltinis: Rohrbekas, 2012 m

<sup>20</sup> Rohrbekas, 2012 m

Svarstymo veiksmai gali prisidėti prie vertės, tačiau toliau pateikiamos kelios bendros rekomendacijos, kaip padidinti įmonės numatymo poveikį:

- Planuokite numatymo veiklą, pagrįstą atsidavusiais asmenimis, ypatingą dėmesį skirdami abipusiai vertingų mainų santykių naudojimui, pvz., žvalgybos tinkle, kur visos šalys gauna naudos iš veiklos;
- Užtikrinti aukštą bendravimo ir dalyvavimo lygį, pavyzdžiui, vartotojų žvalgybos veiklos atveju;
- Naudokite metodus, leidžiančius modeliuoti ir interpretuoti įtakojančių veiksnų sistemą (pvz., scenarijaus metodą), o ne pasikliauti metodais, pagrįstais tiesiniais priežasties ir pasekmės ryšiais.
- Eksperimentuokite su metodais ir procesais, kol rasite praktiką, kuri tinka jūsų įmonei ir atsižvelgs į specialius jūsų konteksto reikalavimus.<sup>21</sup>

## PARTNERIAI IR VEIKLA VERTĖS KŪRIMUI

Vertės kūrimo ratas (VKR) padeda identifikuoti, analizuoti ir spręsti problemas, teikdamas laipsnišką dinamišką vertę visuomenei ir visoms vertės grandinėje dalyvaujančioms suinteresuotosioms šalims (pvz., klientams, darbuotojams, tiekėjams, platintojams) kurti, , investuotojai ir akcininkai). VKR yra naudingas dėl tam tikrų priežasčių, VCW gali padėti pasirinkti iš daugybės sudėtingų variantų, susijusių su pasirinkimo paradoksu. Komandoms ir žmonėms reikalingi įrankiai su susistemintais keliais. Empiriniai įrodymai rodo, kad pasirinkimo įvairovė gali būti bauginanti ir demotyvuojanti bei gali sukelti įtampą asmeniniame lygmenyje. Panašiai ir priemonių, skirtų įvairiems pasirinkimams spręsti, trūkumas gali sukelti susiskaldymą, įvairią įtampą ir galiausiai gali būti žalingas organizacijoms, asmenims ir visuomenei.<sup>22</sup>

- 1) ***VKR gali padėti permąstyti tradicinį požiūrį į sprendimų priėmimą ir problemų sprendimą***, būtent padedant įveikti keletą tradicinio protų šturmo naudojimo apribojimų, tokių kaip dažnas sprendimas, sprendimo baimė, o kalbūs dalyviai dažniausiai dominuoja užsiėmimų metu.<sup>23</sup>
- 2) Praktikai, viešosios politikos formuotojai, profesorai ir tyrinėtojai paprastai sutinka, kad tradicinės teorinės sistemos nepateikia visų atsakymų ir yra linkusios remtis kompromisais, o ne paradoksais. VKR pranašumas yra tas, kad „[ji] yra pritaikoma, nežymi langelių, yra struktūrizuota, tačiau leidžia kūrybiškumui ir puikiai tinka

---

<sup>21</sup> Rohrbekas, 2012 m

<sup>22</sup> Lagesas, 2016 m

<sup>23</sup> McCaffrey, Pearsonas, 2015 m



technologijų naujovėms“. Galiausiai, VKR „pateikia technologinio stūmimo ir rinkos traukos paradokso sprendimą. Paprastai žmonės ir rėmai ateina iš vienos pusės...

VCW pristato dinamišką požiūrį, padedantį generuoti ir atrinkti idėjas, pereiti nuo abstraktaus iššūkio prie koncentruoto vertės pasiūlymo su aiškiu unikaliu pardavimo tašku (USP) ir generuoti pritaikytus verslo modelius.

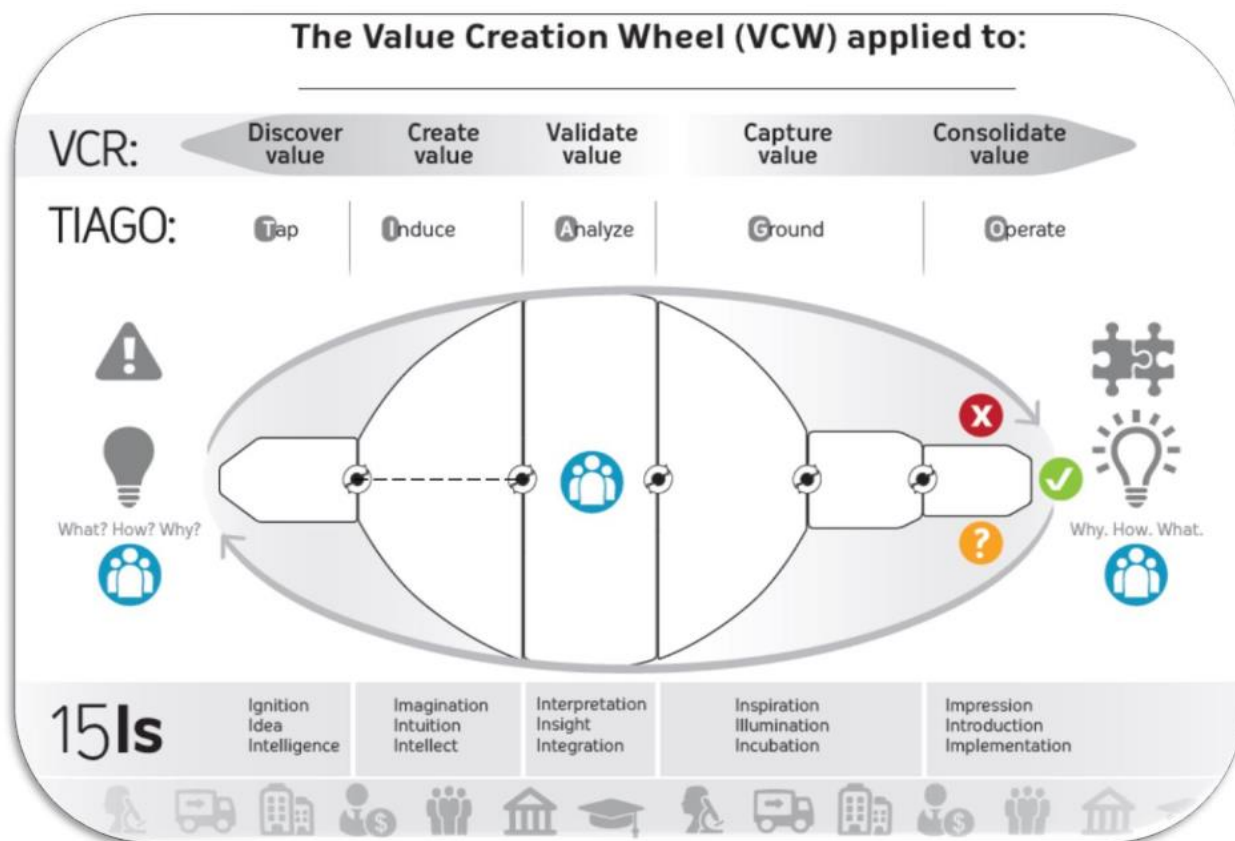
3 stalas

### VKR etapai

Fazė	apibūdinimas
Išsirinkite	<p>Būtina apibrėžti erdvę ir išsiaiškinti problemą/iššūkį konkrečiame kontekste, kurį reikia analizuoti.</p> <p>Norint pradėti, būtina įgyti rinkos, techninių ir (arba) praktinių žinių apie vertės grandinę ir nagrinėjamą temą.</p> <p>Taip pat reikia turėti aiškią viziją, tikslus, suprasti tendencijas ir tiksliai apibrėžtą tyrimo klausimą.</p> <p>Šis procesas gali užtrukti nuo kelių minučių (pvz., kai generalinis direktorius yra gerai susipažinęs su tema ir turi labai aiškią problemą, kurią reikia išspręsti) iki kelerių metų.</p>
Sukelti	<p>Siekama pasitelkiant įvairias suinteresuotąsias šalis pasiekti kuo daugiau sprendimų ir filtrų idėjų. Žmonės negali žudyti idėjų, todėl svarbu įtraukti visas svarbias vidines ir išorines suinteresuotąsias šalis. Idėjų generavimas turėtų būti paremtas įvairiais metodais (pvz., idėjų bankas, minčių šturmas, minios tiekimas, tinklų kūrimas, atviros inovacijos ir seminarai), o ne tik tradicinius metodus, kuriuose hierarchija ir biurokratija žudo individualų kūrybiškumą.</p> <p>Visos papildomos ir proveržio idėjos bei tos, kurios kyla iš lyginamosios analizės, reikia paramos. Šiame etape nėra gerų ar blogų idėjų. Ši fazė išsiskaido į dvi sritis, kurios po nuodugnios analizės turi likti atskiros: a) sprendimai ir b) kriterijai/filtrai.</p> <p>Filtrai yra priėmimo / atmetimo kriterijai, priežastys (pvz., problemos, iššūkiai, grėsmės, galimybės, strategijos), kodėl sprendimas gali būti tinkamas arba netinkamas tolesniam įgyvendinimui.</p> <p>Filtrai dažnai atspindi produkto/paslaugos/technologijos/asmens ypatybes (pvz., technologijų pasirengimo lygis, kaina, padėtis, atributai), rinkos/konkurencijos (pvz., rinkos dydis, rinkos augimas, raudonasis arba mėlynasis vandenynas), komandos/žmonės ypatybes. (pvz., vizija, galimybės, ištekliai, dydis) ir aplinka (pvz., politinės-ekonominės, sociokultūrinės, technologinės, ekologinės ir teisinės jėgos-PESTEL).</p>

Analizuoti	<p>Pagrindiniai sprendimų priėmėjai nustato kiekvieno sprendimo ir filtro, gaunamo iš ankstesnio etapo, potencialą. Šio etapo rezultatai labai priklauso nuo hierarchijos ir kontrolės sistemų organizacijoje bei procese dalyvaujančių vidinių ir (arba) išorinių suinteresuotųjų šalių skaičiaus.</p> <p>Kad šis etapas būtų itin efektyvus, rekomenduojame naudoti POKER metodą, kurį sukūrė Lages ir Hartmann.</p> <p>POKER metodas susideda iš informavimo, patvirtinimo, patikslinimo, padauginimo ir (arba) esamų sprendimų ir filtrų pašalinimo. Tada pagrindiniai sprendimus priimančys asmenys turėtų pasirinkti ir reitinguoti filtrus nuo svarbiausių iki mažiausiai svarbių.</p>
Žemė	<p>Komanda kuria vertės kūrimo kanalą (VCF). VCF atsiranda pritaikius reitinguotus filtrus (pvz., elgsena ir rezultatais pagrįstas valdymo sistemos) ankstesnio etapo sprendimams.</p> <p>Tai leidžias vieną identifikuoti sprendimus, turinčius didžiausią potencialą konkrečiame kontekste ir veda į vieną ar kelis problemas sprendimus (pvz., per koncepciją ar prototipą).</p> <p>Nors VCF yra veiksminga ir efektyvi priemonė susiaurinti platų sprendimų spektrą, komanda turi būti atvira ir lanksti, o VCF įrankis neturėtų būti griežtas.</p> <p>VCF komanda turėtų suteikti erdvės apsvarstyti žmogiškąjį faktorių, emocijas, idėjas, sprendimus ir strateginius filtrus, kurie kartais yra neapčiuopiami ir paslėpti kodai, kurių aukščiausioji vadovybė nenori viešai dalytis.</p> <p>Šio etapo pabaigoje komanda turi pateikti galutinės idėjos (-ių) koncepciją (-as) ir (arba) prototipą (-us). Laikykite visus iš VCF neįtrauktus sprendimus duomenų bazėje naujam VCW ciklui arba būsimiems projektams.</p>
Veikti	<p>IT yra sprendimo (-ų), atsirandančio (-ų) iš verslo modelio, kūrimas ir įgyvendinimas, jei taikoma.</p> <p>Valdyba turi nuspręsti eiti, nevažiuoti arba patikrinti (ty grįžti į bet kurį iš ankstesnių etapų). Valdybos nariai gali perduoti arba deleguoti dukterinei įmonei ar padaliniui įmonės viduje sprendimą apibrėžti veiksmų planą ir (arba) įgyvendinti.</p>

Šaltinis: Lages, 2016 m



2 pav. Vertės kūrimo modelis/priemonė

Šaltinis: Lages, 2016 m

Per visus penkis etapus svarbiausias veiksmas yra įtraukti vidinių ir išorinių suinteresuotųjų šalių atsiliepimus apie sprendimus, filtrus, pagrindinius sprendimus, verslo gyvybingumą, produkto tinkamumą, klientų pageidavimus ir aplinkos veiksnus. Sveikas protas rodo, kad skeptikai ir atsparūs naujovėms neturėtų dalyvauti idėjų generavime. Tačiau jie dažnai vaidina velnio advokatą ir pateikia daugybę priežasčių (ty vertės kūrimo kanalo filtrai: VCF), kad pagrįstų, kodėl siūlomi sprendimai neveiks. Kaip mini „Wall Street Journal“ reporteris, komentuodami „Lag-User metodą“, vėlyvieji vartotojai yra svarbūs, nes „jie linkę paprastų, ekonomiškų produktų, orientuotų į konkretų naudojimą“.<sup>24</sup> Įmonės gali naudoti vėlyvų naudotojų įvestį, kad nustatytų svarbius filtrus, paaiškinančius, kodėl produktai / paslaugos gali būti sėkmingi rinkoje.

<sup>24</sup>Jahanmiras, Lagesas, 2015 m

## Šaltiniai:

- Ajadas, A. (2010), „Kritinis mąstymas ir verslo procesų tobulinimas“, Valdymo plėtros žurnalas, t. 29 Nr.6, 556-564 p. <https://doi.org/10.1108/02621711011046521>
- Bandyopadhyay, S., Szostek, J. (2018). Kritiškas mąstymas apie kritinį mąstymą: verslo studentų kritinio mąstymo vertinimas naudojant kelias priemones. Švietimo verslui žurnalas. <https://doi.org/10.1080/08832323.2018.1524355>
- Climent RC, Haftor, DM (2021). Vertės kūrimas per verslo modelio temų raidą. Verslo tyrimų žurnalas, 122 tomas, 353-361 puslapiai. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.007>
- Seibert, SA (2021). Probleminis mokymasis: strategija, skatinanti Z kartos kritinį mąstymą ir atkaklumą. Slaugos mokymas ir mokymasis, 16 tomas, 1 leidimas, 85-88 psl. <https://doi.org/10.1016/j.teln.2020.09.002>
- Facione, PA (1990). Kalifornijos kritinio mąstymo įgūdžių testas: kolegijos lygio techninė ataskaita. Kalifornijos akademinė spauda.
- Hagemannas, B., Stroope, S. (2013). Naujos kartos lyderių ugdymas. Pramoninis ir komercinis mokymas, t. 45 Nr.2. <https://doi.org/10.1108/00197851311309570>
- Jahanmir, SF ir Lages, LF (2015). „Lag-User“ metodas: atsiliekančiųjų naudojimas kaip novatoriškų idėjų šaltinis. Inžinerijos ir technologijų vadybos žurnalas, 37 (liepa–rugsėjis), 65–77
- Knap-Stefaniuk, A., Ambrozova, E. (2021). Kritinis mąstymas – pagrindinė lyderystės kompetencija XXI amžiuje. Kultūros perspektyvos, Nr.33/2. DOI: 10.35765 / pk.2021.3302.10
- Lages, LF (2016). VCW – vertės kūrimo ratas: inovacijos, technologijos, verslas ir visuomenė. Darbo knyga, 600, NOVA verslo ir ekonomikos mokykla. <https://run.unl.pt/bitstream/10362/82745/1/WP600.pdf>.
- McCaffrey, T. & Pearson, J. (2015). Raskite naujovių ten, kur jų mažiausiai tikėtės. Harvard Business Review, 93(12), 82–89.
- Mehmood, MS, Jianas, Z., Akram, U. ir Tarikas, A. (2021), Verslumo lyderystė: raktas į kūrybiškumo ugdymą organizacijose. Lyderystės ir organizacijos plėtros žurnalas, t. 42 Nr.3. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0008>
- Proctor, T. Absoliutūs kūrybinio mąstymo ir problemų sprendimo pagrindai. (2021). Routledge Focus, 1 leidimas. <https://doi.org/10.4324/9781003124054>
- Redifer, JL ir kt. Al. (2021). Savarankiškumo ir veiklos grįžtamasis ryšys: Poveikis kognityviniam krūviui kūrybinio mąstymo metu. Mokymasis ir mokymas, t. 71. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2020.101395>

Rohrbeckas, R. (2012). Vertės kūrimo tyrinėjimas iš įmonės numatymo veiklos. Ateities Politikos, planavimo ir ateities studijų žurnalas, 44(5), 440-452. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2012.03.006>

Rosseel, J., Anseel, F. (2022). Kai refleksija trukdo kūrybiškai spręsti problemas: alternatyvių refleksijos strategijų testas. J Bus Psychol 37. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09741-8>

Santos, G., Sa, JC, Felix, MJ, Barreto, L., Carvalho, F., Doiro, M., Zgodavova, K., Stefanovic, M. (2021). Nauji reikalingi kokybės valdymo įgūdžiai kokybės vadovams 4.0. Tvarumas 2021, 13, 6149. <https://doi.org/10.3390/su13116149>

Yi, H., Hao, P., Yang, B., Liu, W. (2017). Kaip skaidrus lyderių elgesys daro įtaką darbuotojų kūrybiškumui: tarpininkaujantys psichologinio saugumo ir gebėjimo sutelkti dėmesį vaidmenys. Lyderystės ir organizacinių studijų žurnalas. <https://doi.org/10.1177/1548051816670306>